

La integridad corporativa se consolida como un activo empresarial

por Iván Martínez, CEO de Intedya

La lucha contra el soborno y la corrupción está dejando de ser percibida únicamente como una obligación legal o como un requisito formal de cumplimiento. Cada vez con mayor claridad, se está convirtiendo en un factor directamente vinculado a la competitividad, al acceso a financiación, a la confianza de los mercados y a la capacidad de las empresas para crecer de forma sostenible en entornos internacionales.

Esta es una de las principales ideas que se desprenden del artículo publicado por la OCDE el 30 de abril de 2026, a partir de las reflexiones del **OECD Global Anti-Corruption and Integrity Forum 2026**, bajo el título Why strong anti-bribery enforcement and smart compliance are becoming business assets. Sus autoras, Kathleen Roussel, presidenta del Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Soborno, y Julia Fromholz, responsable de la División Anticorrupción de la OCDE, plantean una conclusión especialmente relevante para empresas, reguladores e instituciones financieras: la aplicación efectiva de las leyes antisoborno y los programas de compliance creíbles ya no deben entenderse solo como instrumentos defensivos, sino como verdaderos habilitadores económicos.

Durante años, la corrupción ha sido descrita en determinados contextos como un supuesto “coste de hacer negocios”. Esa idea, además de normalizar una práctica profundamente dañina, oculta su verdadero impacto económico. La corrupción distorsiona la competencia, encarece las operaciones, desincentiva la inversión, debilita la confianza institucional y coloca en desventaja a las empresas que compiten de forma honesta. Cuando las reglas no se aplican de manera efectiva, los operadores que cumplen pueden quedar desplazados por quienes aprovechan vacíos regulatorios, controles débiles o sistemas de supervisión insuficientes.

El análisis de la OCDE pone el foco en un aspecto particularmente relevante: la aplicación desigual de las normas anticorrupción entre países genera espacios de oportunidad para los actores corruptos. Cuando unas jurisdicciones persiguen activamente el soborno transnacional y otras mantienen niveles bajos de investigación, sanción o recuperación de activos, la corrupción no desaparece, sino que tiende a desplazarse hacia los entornos donde el riesgo de detección y castigo es menor. Esta falta de consistencia internacional no solo reduce la eficacia de las normas, sino que también introduce incertidumbre en los mercados y afecta a la igualdad de condiciones entre competidores.

A pesar de los avances logrados durante las últimas décadas, la OCDE advierte de que siguen existiendo importantes brechas de aplicación. Muchos casos no llegan a denunciarse, otros no se investigan con suficiente profundidad y, en demasiadas ocasiones, los responsables no son sancionados o los activos desviados no se recuperan. Sin embargo, el artículo también introduce una visión razonablemente optimista: incluso un número limitado de actuaciones sancionadoras creíbles puede tener un efecto disuasorio significativo, especialmente en el ámbito de la criminalidad económica y corporativa.

La clave no está únicamente en sancionar más, sino en sancionar de forma previsible, proporcional y coherente. Para las empresas, la previsibilidad del enforcement es esencial porque permite anticipar consecuencias, comprender expectativas regulatorias y tomar decisiones de inversión con mayor seguridad. Cuando el mercado percibe que las normas se aplican de manera real y consistente, los incentivos cambian. Las compañías entienden que la integridad no es una opción reputacional, sino una condición práctica para operar, financiarse y competir.

Además, la aplicación de la ley no cumple solo una función punitiva. También tiene una dimensión orientadora. La forma en que los gobiernos aplican las normas, valoran la cooperación, reconocen la autodenuncia o exigen reformas internas envía señales muy poderosas al tejido empresarial. Cuando una empresa sancionada debe revisar profundamente su sistema de compliance antes de volver a operar en determinados mercados, el objetivo no es únicamente castigar una conducta pasada, sino favorecer la rehabilitación de la organización y su reincorporación como actor más fiable en un entorno competitivo más justo.

En paralelo, el artículo destaca la evolución del compliance corporativo. Tradicionalmente, muchas organizaciones han concebido los programas de cumplimiento como mecanismos para evitar sanciones, satisfacer requerimientos regulatorios o superar auditorías. Esa visión formalista resulta hoy insuficiente. Los sistemas de compliance antisoborno más avanzados se integran en la gobernanza, en la cultura corporativa y en los procesos reales de toma de decisiones, de forma que la prevención de la corrupción deja de ser una función aislada y pasa a formar parte del modo en que la empresa gestiona sus riesgos y protege su valor. Entre las prácticas que reflejan esta madurez se encuentran la existencia de responsables de compliance con independencia suficiente y acceso directo al órgano de gobierno, canales de denuncia eficaces respaldados por una verdadera cultura de comunicación interna, y mecanismos periódicos de evaluación, prueba y mejora de los programas. No se trata, por tanto, de disponer de documentos o procedimientos, sino de demostrar que el sistema funciona, que influye en las decisiones y que permite identificar, gestionar y corregir riesgos de forma efectiva.

La dimensión financiera de esta evolución es especialmente importante. Las instituciones financieras, las agencias de crédito a la exportación y los bancos públicos están incorporando cada vez más criterios de diligencia debida anticorrupción en sus decisiones. Esto significa que una empresa con un marco de compliance sólido puede resultar más atractiva para financiadores, socios comerciales e inversores, mientras que una organización con controles débiles puede enfrentarse a mayor escrutinio, peores condiciones o incluso quedar excluida de determinadas oportunidades. Desde esta perspectiva, el compliance deja de ser un coste administrativo para convertirse en una inversión en confianza. Una empresa que puede acreditar controles razonables, liderazgo ético, trazabilidad en sus relaciones con terceros, canales de denuncia eficaces y capacidad de reacción ante incumplimientos está mejor posicionada para participar en cadenas de suministro internacionales, acceder a financiación, presentarse a licitaciones, operar en mercados regulados y construir relaciones comerciales sostenibles.

La principal conclusión del análisis de la OCDE es que el verdadero valor aparece cuando enforcement y compliance se refuerzan mutuamente. Para los gobiernos, el desafío consiste en fortalecer la aplicación de las leyes antisoborno y avanzar hacia una mayor coherencia internacional, reduciendo la fragmentación normativa y evitando que las diferencias entre jurisdicciones generen ventajas indebidas. Para las empresas, el reto es abandonar una visión reactiva del cumplimiento y asumir que los sistemas de integridad deben construirse antes de que aparezca el problema, no después de una investigación, una sanción o una crisis reputacional

El cambio de fondo es claro: hacer lo correcto ya no es solo una exigencia ética o jurídica, sino también una decisión empresarial inteligente. En mercados cada vez más transparentes, regulados e interconectados, la integridad puede convertirse en una ventaja competitiva tangible. Las empresas que entienden esta evolución no se limitan a cumplir para evitar riesgos; utilizan el compliance como una herramienta para generar confianza, diferenciarse, acceder a mejores oportunidades y fortalecer su resiliencia. En definitiva, la aplicación efectiva de las leyes antisoborno y los programas de compliance creíbles contribuyen a crear mercados más justos, reducen la incertidumbre, protegen a las empresas que compiten limpiamente y favorecen un crecimiento económico más sostenible. La integridad corporativa, bien gestionada, ya no pertenece únicamente al terreno de la obligación normativa, forma parte de la estrategia empresarial.